

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 9614012

UDC_____

学 位 论 文

人力资源激励系统研究

江 国 河

指 导 老 师: 廖泉文教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 企 业 管 理

论文提交日期: 1999 年 月 日

论文答辩日期: 1999 年 月 日

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 1999 年 月 日

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

1997 年 月

内 容 提 要

激励是组织中人力资源管理的重要组成部分，当我们确立了“以人
为中心”的现代管理观念后，其中核心就是如何利用有效的激励措施及
建立科学、合理、规范的激励制度来激发人的工作积极性和提高人在工
作中的满意度，进而保证较高的工作绩效。传统的激励观点是把人放在
被动激励的地位，认为只要存在外在的刺激推动力，人就会在这些推动
力的作用下去努力工作。事实上，人的工作动力绝非如此简单，它是外
在刺激和内在动机相结合的产物。激励的实质就在于如何利用有效的外
在刺激去激发人的内在动机，达到激发潜能，发挥能力，努力工作，达
到组织目标的目的。本文在较系统地对人力资源激励理论进行研究的基
础上，对人力资源激励的途径以及我国企业实施激励的对策进行探索。

全文共分四个部分

第一部分：

- 一、首先提出激励的一般概念以及人的行为与激励的关系。
- 二、人的需求层次的研究，从人的需求层次以及人的需求的矛盾性
进行 分析。
- 三、论述了激励在人力资源管理中的历史地位，指出激励与人的需
要同 时存在，激励是工作的动力源泉，有效的激励有助于提高
绩效。

第二部分：

- 一、激励模式的研究

二、行为引导与修正理论的研究

三、内容型激励理论的研究

四、过程型激励理论的研究

第三部分：

从奖励、语言激励、职业发展道路、合理授权、工作丰富化等五个方面对人力资源激励方法进行研究。

第四部分：

一、首先对我国企业实施激励现状进行分析。我国企业还普遍没有能够真正接受“以人中心”的管理理念。组织结构、参与管理、沟通等皆反映出员工在企业经营管理中的被动地位。员工的能力和积极性远未充分发挥。

二、建立合理的报酬与奖励体系。

三、建立国有企业代理阶层的有效激励机制。

本人才学疏浅，文中不妥的地方，敬请各位教师、同学指正。

关键词：人力资源，激励，系统。

目 录

前

言.....

… (1) 第 一 部 分 激 励 与 人 力 资 源 管 理 的 关
系..... (1) 一、激励的一般概

念..... (1) 1.激励

概述..... (1) 2.

从人的行为模式看激励..... (1)

二、关于人的需求层次的研究..... (2)

1.人的需求层次的划分..... (2)

2.人的需求的矛盾性..... (3)

三、激励在人力资源管理中的历史位置..... (3)

1.人总是需要激励..... (3)

2.激励是努力工作的动力源泉..... (4)

3.有效的激励有助于提高绩效..... (4)第

二 部 分 人 力 资 源 激 励 理 论 研

究..... (5) 一、激励模

式..... (5) 1.

基本激励模式..... (5)

2.推动力共同作用模式..... (5)

3.环境、利益、动力模式..... (6)

二、行为引导与修正型理论	(6)
1.行为主义理论	(6)
2.归因理论	(7)
3.挫折理论	(8)
三、内容型激励理论	(10)
1.奥德弗的 ERG 理论	(10)
2.麦克利兰的成就需要理论	(11)
3.赫茨伯格的双因素理论	(12)
四、过程型激励理论	(14)
1.佛罗姆的期望理论	(14)
2.亚当斯的公平理论	(16)
3.洛克的目标设置理论	(18)
4.斯金纳的强化理论	(19)
5.波特 劳勒的综合激励理论	(21)
第三部分 人力资源激励方法研究	
(23)	一、奖
励	(23)
1.奖励最佳效果原则	(23)
2.奖励的艺术性	(23)
二、语言激励	(24)
1.正面激励	(24)
2.反面激励	(25)

3.侧面激励	(25)
4.“三明治”式激励	(25)
三、职业发展道路	(25)
1.用人之长	(26)
2.协同目标管理	(26)
3.参与管理	(26)
四、合理授权	(27)
五、工作丰富化	(27)
第四部分 我国企业实施激励的对策研究	(29)
一、我国企业实施激励现状分析	(29)
二、建立合理的报酬与奖励体系	(30)
1.报酬和奖励体系的作用	(31)
2.报酬和奖励体系影响因素	(31)
3.合理的奖励体系的结构	(32)
4.奖励和报酬体系的制定	(33)
三、建立国有企业代理阶层的有效激励机制	(35)
1.建立国有企业代理阶层的有效激励机制的必要性	(35)
2.以利益激励为核心,构建我国国有代理阶层的激励机制	(37)
3.建立国有企业代理阶层的激励机制的政策建议	(38)

前 言

管理的黄金法则之一，就是人的行为总是朝着受鼓励的方向发展，有人把提高生产效率概括为六个字“学习、沟通、激励”。这极其经典的提炼说明了激励在企业管理中的重要性，说明了企业可以通过激励来提高员工的积极性、主动性、创造性。通过激励创造效益，通过激励获得凝聚力，获得员工对企业的忠诚，获得员工对企业充满热情的回报。

美国管理专家彼得斯曾经说过：“管理者如果希望员工有某种特定的行为表现，最有效的办法应该是精心设计一套奖励的办法，来鼓励他们”。奖励制度配合良好的训练与良好的监督，可以帮助每个人努力工作，做出更大的贡献，本文基于以上认识，认真地对激励这一重要的管理方法作了研究。

本文从激励理论和方法的研究入手，对我国企业现有的激励现状进行了较全面的分析，提出我国实施激励的二大对策：建立合理的激励体系和建立企业代理阶层的激励机制。这二大对策对于目前正在改革的人力资源管理方面进行有益探索。

要使员工的行为依照企业的要求去做，就必须对他们每一个正确的行为、每一个有益的贡献，给予及时的、正确的、有力的回应。回应会获得回报，正如摩托罗拉的公关经理所说：“奖励具有一种连续传动的力量，可以激发员工的士气”即连续传动的力量会给企业的生存和发展带来重要的内聚力。本文的研究仍只是一种探索性研究，希望获得老师们的指正和帮助。

第一部分 激励与人力资源管理的关系

一、激励的一般概念

1.激励概述

激励一词在我国的汉朝就已使用，意为激发鼓励。如《史记》中《范雎传》载，“昭王曰 …… ‘内无良将而外敌国，吾是以忧’。欲以激励应侯”。

在管理心理学中，广义的激励是指激发鼓励，调动人的热情和积极性。

从诱因和强化的观点来看，激励是将外部适当的刺激(如恰当的目标，适宜的诱因、及时的反馈)转化为内部心理动力，从而增强或减弱人的行为。

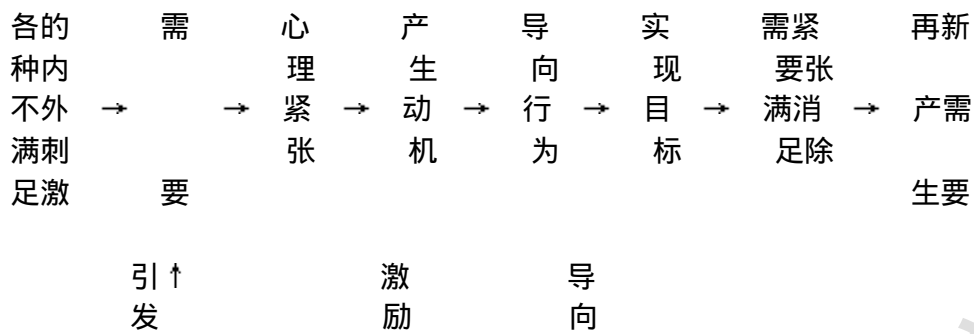
从心理的内部状态来看，激励是指人的动机系统被激发起来,处在一种激活状态，对行为有着强大的推动力量。一切内心要争取的条件，如希望、愿望、动力等构成人的激励。

从心理和行为过程来看，激励主要是指由一定的刺激激发人的动机，使人产生一种内驱力，转向所期望的目标前进的心理和行为过程。

激励的核心问题主要看其动机是否被激发了，所以激励又可称为动机激发。

2.从人的行为模式看激励





人的行为的基本模式

从上图可以看出人由于各种不满足的内外因素的刺激，使人产生了某种需要，表明人既有不足感，也有求足感，正是这两种感觉使人产生需要；而当人有了某种需要时必须会引起心理紧张，但当人得到了满足这种需要的遵循的方式时，便会形成动机，即动机已经对行为路线和结果有一定程度的规定性；动机形成后，必须要导向行为，使人采取某种行动，朝着既定目标进行工作；当目标实现后，人的需要得到满足，心理紧张感消除；同样，当新的需要产生后，也要再次循环这一周期。

从人的行为基本模式图中可看出，激励实际上是激发动机的心理过程，使人在某种内部或外部刺激的作用下，始终保持最佳的工作状态，取得最佳的工作成就。但是，激励的基础是人的需要，即当人需要时，激励的手段才可能产生积极的效应，没有需要，激励就不会产生什么效果，因为它激发不了人的行为动机。因此，无论采取哪一种激励方式和手段，都必须符合人的行为反应的基本模式及其规律，诱导人的需要，及时有效地激发人的工作动机，使人的行为能够朝着既定的目标一步一步地迈进，取得最佳成效，实现工作目标，满足人的需要。从这个意义上看，激励是有效利用人力资源特别是现有人力资源的重要管理措施，

一个组织能否有效地实现组织目标，就看它能否有效地对人力资源进行激励和开发。

二、关于人的需求层次的研究

1.人的需求层次的划分：

人的需求可分为三个层次：生理需求、精神需求和社会需求。

生理需求是肉体和生理的需要，包括：生存需要、饱暖的需要、健康的需要、性的需要、身体轻松的需要。

精神需求是人脑和心灵的需要，包括：高兴快乐的需要、轻松自在的需要，精神享受的需要。

社会需求是指人们希望从社会中其他人或社会整体得到的一种精神的享受和满足，包括：得到爱的尊重，受到承认和认可，享有名望受到社会的尊重。

人的需求的三个层次是由无数多种细小的需求组成的。

2.人的需求的矛盾性：

人的诸多需要是矛盾的，比如：为了得到社会的尊重牺牲了个人的生理需求；为了获得精神的享受失去了社会的认可和生理上的满足；为了生理的需要抛弃了精神的享受和社会的尊重。

不仅生理需求、精神需求、社会需求三者之间可能是矛盾的，在每一层次内部也存在矛盾。不同的人对于其需求种类和程度有不同的选择，需求选择的多样性导致了社会中个人角色的多样性。人的需求矛盾性也可以这样来表述：一方面人总是想不断地满足，另一方面人总是想尽量的轻松，其实轻松也是一种满足。

人们的行为总是以满足自己的需求为出发点。人的满足在于新奇体验，这是人最本质的特性，人的存在和发展以新奇体验的最大化为主要内容。新奇体验的人性要求决定了社会产品和服务的日益丰富和多样化，是社会总发展的必然趋势。

对人的需求的掌握和了解是对人力资源有效管理的重要前提条件，可以说，最有效的管理是使人的需求满足最大化的管理。在管理中轻视和贬低对人的需求进行分析的做法是不可取的，它只可能导致管理效率的降低。

三、激励在人力资源管理中的历史位置

激励是人的成长和发展过程中的重要概念。人一生的成长少不了激励的作用，这种激励包括他人激励和自我激励。

1. 人总是需要激励

人的成长过程伴随着激励过程。在婴孩时代，父母就以多种激励方式协助小孩的成长。人和动物的条件反射就是在激励作用下培养出来的，因为能够满足自己的愿望和需要，所以就努力去做，因为不能够使自己满足或反而使自己需要的东西失去，该做的不去做。故根据自己的需要去选择自己的行为这一心理特征就是激励的本质特性。只要人的需要存在，激励的作用也就存在。因此可以说，激励对于人的作用，自从一生下来就有。

成年人几乎每天都在受别人的激励或者自我的激励。人活着总是希望过得一天比一天好，希望自己过得比别人好。人们总是给自己设定一些目标然后朝着这些目标去努力，一旦这些目标实现后他们又设定新的

目标，然后再去继续努力，人的一生就是一个不断地设置目标，实现目标，再设置目标，再实现目标……的循环往复上升的过程。在这一过程中，他人的激励和自我的激励是必不可少的，它使人们在成长的过程中不断地满足自己。

2.激励是努力工作的动力源泉

人们的工作是有目的的，最主要的是挣钱糊口，满足自己和家人的生活需要。另外还有在工作中发挥自己的聪明才干、与其他人交往享受乐趣，让更多的人了解、认可和尊重自己等等。当这些目的无法达到就放弃工作，当有什么东西能使他们更好更快地达到目的，就努力工作。这样，使员工从工作中得到更多满足的激励就能使员工更加努力工作，这就是激励能使员工努力工作的最根本原因。

激励促使员工为实现自己的目标而努力工作。管理者根据企业自身的发展要求为员工指定了目标和方向，其结果是，员工更自觉地从企业的利益出发考虑问题，更主动地发挥自己的创造才能和智慧，这样激励就提高了人们工作的自觉性、主动性和创造性。企业员工自觉性、主动性和创造性的提高，使他们能更自觉地接受和执行组织的目标，能够与管理者一道兢兢业业、勤勤恳恳地为既定的企业发展目标作出自己的贡献。

3.有效的激励有助于提高绩效

效率来源于三个方面：学习、沟通、激励。激励是效率来源的三法宝之一，激励能够极大地提高员工的主动性、积极性和创造性，激励能够使人们摒弃自身的弱点，发扬光大自身的优点，极大地开发个人的潜

能，使个人的智慧、能力为实现企业的目标作贡献。激励必须做到公正、恰当、及时。过时的激励会弱化激励效果，不公正的激励全使员工的热情消退，恰当使激励具有长期的功效。

厦门大学博士论文摘要库

第二部分 人力资源激励理论研究

一、激励模式

激励的过程相当复杂，并表现为多种多样的激励模式：

1.基本激励模式：

刺激 → 个体需要 → 动机 → 行为 → 目标

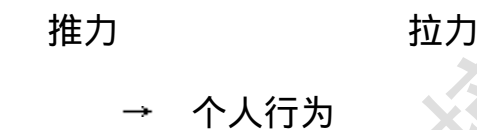
基本激励模式

此模式的基本要素是：刺激(内外诱因及目标、反馈均可引起刺激)、个体需要、动机、行为、目标、反馈等。此种模式由需要未满足开始，将外部适当的刺激转化为内部心理动力，从而强化了人的行为，以达到一定的目标。

2.推动力共同作用模式

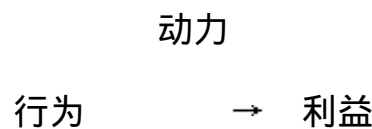
此模式的基本要素是：推力(是指一旦失去这种力的作用，人的行为可能一落千丈，在管理中就是指人的行为如果偏向或后退而招致的负面强化力，如被开除、罚款、惩处等)和拉力(是指吸引人朝某一方向行

动的力量，如金钱诱惑、地位和权势、荣誉等)，这两个因素在人的行为过程中都起着重要的作用，使人产生行为的动机，如努力工作一方面是为了挣钱、培养才干、获取工作满足感，另一方面是为了防止失去工作，被同事瞧不起，达不到自己预定的目标等。也就是说，“好”的吸引(拉力)和“坏”的避免(推力)一起作用，共同激发人的行为动机。



推拉力共同作用模式

3.环境、利益、动力模式



环境

环境、利益、动力模式

此模式中，三个基本要素是环境(即个人产生行为动机和实施行为的外部因素和内在因素的总和，如必要的工作条件、个人的能力素质等)，利益(使人产生行为动机的直接影响因素，这些影响因素能够满足

人的某种需要，如金钱、社会尊重与认可、个人荣耀等)和动力(个体在受刺激后驱使自己工作和劳动的心理因素)。这三个因素相互作用，共同地激励着人们的行为动机。

二、行为引导与修正型理论

1.行为主义理论

行为主义是心理学的一个流派，其创始人是美国心理学家毕生。行为主义认为心理学不应该研究意识，只应该研究行为。所谓行为就是有机体(人、动物)用以适应环境变化的各种身体反应组合。行为的出现是由于受到环境刺激，有什么样的环境刺激就有什么样的反应。用一个基本公式表示就是 $S-R$ (S 表示刺激， R 表示反应)。根据这一理论，要激起工人的工作行为，只要施加相应的刺激即可。而领导管理的主要任务，就是充分运用金钱等物质刺激，引起工人相应的工作行为和定型的活动。

毕生的行为主义主张“没有心理的心理学”，理所当然地受到批判，于是行为主义的继承者们就在 $S-R$ 之间加入一个中间变量，使公式变为 $S-O-R$ 。中间的变量“ O ”表示主观因素，如意图、愿望、映象、需要等。这样，行为主义就变成了新行为主义。新行为主义的代表人物之一是美国心理学家托尔曼。托尔曼认为，人的行为(包括工作行为)具有特殊的性能。第一，行为总是趋向或是避开某个目标，具有目的性。第二，有机体在指向目标的进程中能利用环境所提供的各种途径和手段，即行为具有认知性。第三，行为有选择短近而易于达成目的途径的倾向，即符合“费力最少原则”。第四，整体行为具有可接受教育的特

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库